团队文化多样性对团队创新的影响及作用机制*

李倩[1]；龚诗阳[2]；李超凡[1]

（[1]北京外国语大学国际商学院，北京 100089）

（[2]对外经济贸易大学国际商学院，北京 100029）

摘　要　随着经济全球化和跨国企业的迅速发展，越来越多的企业中开始出现具有多样性文化背景的团队。企业管理者期待具有不同文化背景的员工能在团队工作中贡献新的观点和视角，从而促进团队创新。因此，探讨团队文化多样性与团队创新之间的影响关系已成为近年来学术界和企业界共同关注的焦点问题。所以，采用社会分类—信息加工的理论视角，首先厘清团队文化多样性的理论框架，并进一步检验团队文化多样性与团队创新之间的影响关系及内在机制；并且，分别从团队内部和团队外部因素出发，探讨团队文化多样性与团队创新影响关系中的边界条件。在实践上，研究结论也将为企业有效管理跨文化团队，推动企业创新提供一定的理论指导。

关键词　团队文化多样性；团队创新；多样化信念；团队调节定向；团队创新反馈

中图分类号：C93　　　　　　　　　　　　**文献标识码**：A

1 问题提出

随着经济全球化和跨国企业的迅速发展，越来越多的企业开始采用跨文化团队的策略，以期待具有不同文化背景的员工在团队工作中贡献新的经验、观点和视角，促进企业创新和发展。全球最大的社交媒体公司 Facebook 十分重视团队文化多样性的问题，他们将团队多样化建设视为最重要的战略目标之一。从 2013 年起，Facebook 在高管团队中增设了全球多样化主管的职位，并从 2014 年起每年公布多样化报告（diversity report），以展示他们在团队多样化建设中的进展。正如 Facebook 的全球多样化主管 Maxine Williams 所说："在 Facebook，员工多样性非常重要。我们要创造出连接全世界的产品，这意味着我们需要一个团队，能够理解并能带来不同的背景、视角、经验和文化"。截至 2016 年 6 月，Facebook 的员工中有大约一半来自其他国家。美国总部员工中有 38%是亚洲人，4%是拉美裔，2%是非洲人。在技术部门中，亚洲员工的比例更是高达 46%。

随着"一带一路"，"中国企业走出去"战略的实施，越来越多的中国企业也正在面临跨文化团队的管理问题。作为全球领先的通讯技术企业，华为公司一直在积极推进研发团队构成多元化的策略。通过在全球各地的研发中心采用跨文化团队的合作方式，华为公司实现了全球异步研发的战略。目前，来自全球 163 个国家和地区，具有不同文化背景的 17 万名员

收稿日期：2018-12-23

* 国家自然科学基金青年项目（71702010，71602033），北京外国语大学中央高校基本科研业务费专项资金项目（2015QD010）和一流学科建设项目（2018YY033），对外经济贸易大学惠园优秀青年学者项目（18YQ05）资助。

通信作者：龚诗阳，Email：gongshiyang@uibe.edu.cn

工构成了华为的多元文化大家庭。截至 2015 年，华为在海外聘用的员工总数超过 3.4 万人，海外员工本地化率达到 72%，中高层管理者本地化率达到 17.7%。此外，阿里巴巴、顺丰速运、三一重工等中国企业也十分重视员工多样性的问题。例如，2015 年阿里巴巴在高管团队中首次引入了外籍总裁埃文斯，其主要负责阿里巴巴的全球化招聘和市场业务；顺丰集团也在深圳总部大力推进外籍员工的招聘工作，为海外管理团队储备人才。依据《中国国际移民报告（2015）》，随着中国国际形象的逐步提升及经济实力的进一步增强，来华追逐“中国梦”已成为国际移民潮的新趋势。在“最吸引外籍人士居住的国家或地区”排名中，中国仅次于瑞士和新加坡，位列第三。随着越来越多的中国企业“走出去”，以及来华工作和留学人员数量的大幅提升，团队文化多样性将成为中国企业面临的一项新的管理问题。

在学术界，团队文化多样性问题也成为了近年来关注的焦点，其中探讨最为热烈的问题之一便是团队文化多样性与团队创新间的关系问题。在当今时代，随着市场竞争日益加剧，创新已成企业保持竞争优势的关键。企业采用跨文化团队的初衷之一即在于希望来自不同文化背景的员工在团队工作中提供多样化的信息、视角和观点，拓展团队层面的知识宽度、深度和整合度，进而促进创新。然而，目前学术界有关团队文化多样性与团队创新关系的研究，尚未达成一致的研究结论（Stahl, Maznevski, Voigt, & Jonsen, 2010）。部分学者发现两者间存在正向影响关系（Earley & Mosakowski, 2000; Niebuhr, 2010），然而也有研究发现两者间存在负向或是不显著的影响关系（Bell, Villado, Lukasik, Belau, & Briggs, 2011; Harvey, 2013; Ostergaard, Timmermans, & Kristinsson, 2011）。

针对目前研究结论不一致的现状，我们认为有如下问题值得我们深入思考：第一，导致目前研究结论不一致的主要原因是什么？第二，团队文化多样性是否会影响团队创新？如果会，其内部影响机制是什么？第三，团队文化多样性对团队创新的影响是否存在着团队内部和外部的边界条件？为回答上述问题，我们在本研究中具体建立了 4 个研究模块。研究模块 1 中，我们将首先寻找导致目前研究结论不一致的原因。通过对团队文化多样性的相关研究进行总结和梳理，我们发现主要原因在于团队文化多样性的理论框架和测量方法尚未明晰。因此在研究模块 1 中，我们提出了一个双维度的理论框架来考虑团队文化多样性（包含表层文化多样性和深层文化多样性两个维度），并在此基础上开发团队文化多样性的双维度量表。在研究模块 2 中，我们将基于“社会分类—信息加工”的理论视角，检验团队文化多样性对团队创新的影响以及两者间影响的内在机制。在研究模块 3 中，我们将从团队内部因素出发，探索团队文化多样性对团队创新影响的边界条件。在研究模块 4 中，我们将从团队外部因素出发，探索团队文化多样性对团队创新影响的边界条件。

2 国内外研究现状

2.1 团队文化多样性的相关研究

团队由来自不同文化背景的成员共同构成的现象即称为团队文化多样性（Cox, 1994）。

以往有关团队文化多样性的研究，通常把跨文化团队分成三种类型（陈晓萍, 2013）：Token Group（团队中只有 1~2 人来自其他文化，绝大部分成员来自同一文化），Bi-cultural Group（团队成员基本来自两种文化，且来自两种文化的人数量相当）和 Multicultural Group（团队成员来自 3 种以上文化）。我们通常将第一种类型称为象征性文化团队。以往研究表明，在这样的团队中，因为仅有 1~2 名成员来自其他文化，因此他们在团队中很容易被孤立和忽视，其对团队文化多样性的影响也十分有限；第二种类型被称为双文化团队。因为来自两种文化的人数相当，更容易在团队内部形成两个子文化团队，由此导致小团体问题。鉴于上述两种情况较为特殊，且在管理实践中，第三种类型的团队更为普遍和具有代表性，所以本研究中，我们将主要针对第三种类型，即 Multicultural Group（多文化团队）。我们在数据收集和处理过程中，都将采用此标准对团队进行筛选和限定。

虽然近年来，有关团队文化多样性的研究在学术界引起了广泛关注，但目前的研究仍相对有限。已有研究主要探讨了团队文化多样性对团队和个体创新，凝聚力，信息交流与整合以及绩效的影响。

创新：以往有关团队文化多样性与团队及个体创新的研究尚未达成一致结论（Jackson, Joshi, & Erhardt, 2003; van Knippenberg, De Dreu, & Homan, 2004; Williams & O'Reilly, 1998）。一方面，部分研究发现团队文化多样性会促进团队内部的知识分享和交流，进而促进个体和团队创新（Leung & Chiu, 2010）。依据动机性信息加工理论（motivated information processing theory），让团队成员接触不同的文化和信息，更可能激发个体产生新的想法，并会激励个体对他们所接触过的不同观点和想法进行合并吸收（Perry-Smith & Shalley, 2003）。因此，相比于文化背景一致的团队组成，多元文化的团队策略更可能让团队成员接触到更多的知识和信息。Chua（2018）的研究表明，在文化多样性高的团队中，员工会通过与不同文化背景员工间的社会连结，获得更多与文化相关的新知识和信息，促进彼此间的知识分享和交流，进而推动团队创新。然而，另一方面，也有部分学者提出，团队文化多样性可能会抑制团队和个体创新。依据相似吸引理论（similarity attraction theory），个体会对与自己具有相似特征的他人持积极态度，认为是“我们”，而对与自己具有不相似特征的人持有负面评价，认为是“他们”（Billig & Tajfel, 1973）。具有不同文化背景的员工之间容易对对方产生负面评价，引起团队内部的情感和关系矛盾。由此产生的内部矛盾可能会影响团队氛围，让员工不愿意参与到团队创新的相关活动中（包括分享自身经验，彼此交流信息等）。

凝聚力：Chung 等（2015）基于 76 个团队中的 1652 名员工的研究发现，团队中性别的差异程度与员工忠诚行为具有负向影响，多样性氛围与员工忠诚行为间具有正向影响。他们还发现，支持型的多样文化氛围会降低性别多样性与忠诚行为之间的负向影响，在两者间关系中起正向调节作用。Leslie（2017）的研究指出，在团队文化多样性的研究中，我们应该关注文化多样性的差异程度问题。工作团队中文化多样性的差异程度可能会影响团队的工作绩效。如果团队由两个具有很大差异的子文化群体构成，那么团队文化多样性将会影响团

队凝聚力，进而影响团队绩效。van Knippenberg 等（2004）提出了社会分类—信息加工理论（categorization-elaboration model, CEM）用于探讨团队文化多样性与团队绩效之间的关系。他们指出多样性会导致团队成员间产生负面的情感反应，包括关系冲突和较低的团队凝聚力、身份认同感和承诺。

信息交流与整合：Nouri 等（2013）的研究发现，与文化同质性的关系相比，在文化多样性的关系中个体间的交流频率和有效交流次数都更少。Winkler 和 Bouncken（2011）在他们的一项纵向研究中发现，在沟通方式上的文化差异会负向影响个体在多元文化团队中分享知识的意愿。Kearney, Gebert 和 Voelpel（2009）的研究中以具有文化多样性的研发团队为调查对象，结果发现低的团队身份认同感与低的项目信息整合相关。van Dick, van Knippenberg, Hägele, Guillaume 和 Brodbeck（2008）的研究发现，在文化多样性的团队中，低的团队身份认同感会导致团队内部较低的信息整合。Earley 和 Mosakowski（2000）的研究发现，团队成员的国别多样性不利于团队内部的有效沟通。

绩效：Nederveen Pieterse, van Knippenberg 和 van Dierendonck（2013）的研究探讨了文化多样性与团队绩效之间的关系。结果发现，信息整合在两者间关系中起中介作用，团队成员的目标导向在两者间关系中起正向调节作用，即当团队成员的学习型导向高，而绩效型导向低时，文化多样性对团队绩效的正向影响更强。Tröster, Mehra 和 van Knippenberg（2014）在 60 个国家的 91 个团队中开展的纵向研究发现，团队工作网络的结构和文化多样性的交互作用，对于团队效能和绩效具有显著影响。团队文化多样性越高，工作任务网络密度对团队效能的正向影响作用越大，网络中心化程度对团队绩效的正向影响作用越大。

2.2 团队创新的相关研究

团队创新主要是指，由一组员工共同产生的有关产品、服务、工作流程和程序的新颖且有用的想法（Shin & Zhou, 2007）。在团队中，个体更可能从其他成员身上学习到不同的知识、技能、思维方式和看待问题的视角，并将它们融合整理为自己的知识，进而促进自身创造力的产生（Lipman-Blumen & Leavitt, 1999）。

不少研究从团队整体特征的角度探讨了团队创新的影响因素。例如，Chirumbolo, Mannetti, Pierro, Areni 和 Kruglanski（2005）运用一项实验室研究发现，如果团队内部成员的封闭性需求（need for closure）较高，团队的创新能力较低。Gilson 和 Shally（2004）则运用聚类分析发现，团队所汇报的目标分享、参与性决策、支持氛围、成员社会化和成员平均工作年限将对团队创新产生正向影响。Gino, Argote, Miron-Spektor 和 Todorova（2010）发现，直接任务经验（而非间接任务经验）将正向影响团队的创新能力。在国内，刘小禹和刘军（2013）从公平与领导的理论视角实证考察了程序公平、交易型领导和团队效能感对于团队创新绩效的影响。刘小禹和刘军（2012）基于 85 个团队的领导和 475 名团队成员的配对数据，考察了团队情绪氛围、情绪劳动及团队效能感对团队创新绩效的影响机制。隋杨、陈

云云和王辉（2012）探讨了创新氛围、创新效能感以及团队领导对团队创新绩效的影响。姜秀珍、顾琴轩、王莉红和金思宇（2011）以错误中学习为中介变量，检验了研发团队人力资本、社会资本与团队创新之间的影响关系。袁庆宏、张华磊、王震和黄勇（2015）探讨了研发团队跨界活动对团队创新绩效的影响，并发现了团队反思的中介作用和授权领导的调节作用。彭伟、周晗鹭和符正平（2013）整合社会网络理论及知识管理理论，探讨了团队内部社会网络对团队创新绩效的影响机制。秦伟平、赵曙明、周路路和张子源（2015）从企业人力资源管理实践的角度，探讨了参与导向性人力资源管理实践对团队创造力的影响。

另一些研究则探索了团队成员的某些特定行为对团队创新能力的影响。例如，Taggar（2002）发现，个体的创新能力是否能凝聚为团队层面的创新能力受到团队创新相关进程（team-creativity relevant process）的影响，例如，冲突管理、团队公民行为等。类似的，Hoever, van Knippenberg, van Ginkel 和 Barkema（2012）发现，团队多样性和团队成员的观点采纳（perspective taking）将共同影响团队创新能力：当团队成员的观点采纳倾向较高时，团队多样性将对团队创新能力产生正向影响；当团队成员的观点采纳倾向较低时，团队多样性对团队创新能力的影响不显著。Tsai, Chi, Grandey 和 Fung（2012）发现，当且仅当团队信任感很低并且团队负面情绪较高时，团队正面情绪才会对团队的创新能力产生正向的影响。在国内，汤超颖、艾树和龚增良（2011）通过对 57 个团队（包含 538 个团队成员）的调查，探讨了个体积极情绪的社会功能通过隐性知识共享作用于团队创造力。杨皎平、侯楠和邓雪（2014）的研究实证考察了成员异质性对团队创新绩效的影响。徐建中和朱晓亚（2016）以装备制造企业的不同团队为研究对象，探讨了员工前摄行为对团队创新绩效的影响。

2.3 团队文化多样性对团队创新的影响研究

过去有关团队文化多样性与团队创新的影响关系，呈现出了不一致的研究结论。部分学者认为团队多样性有利于创新，而也有研究发现团队文化多样性会抑制创新。

2.3.1. 团队文化多样性对团队创新的正向影响研究

Chua（2018）的研究发现，个体更可能在文化多样性的社会网络中接受到与文化相关的新想法和新信息。Sarala 和 Vaara（2010）基于企业层面的研究发现，在公司并购过程中，企业之间的文化差异和整合会对知识传递水平产生影响。Zhan, Bendapudi 和 Hong（2015）的研究提出，过去有关种族文化多样性和创新研究之所以未达成一致结论，可能是由于研究中对两种不同类型的多样性在概念和实证方面予以混淆。他从理论和实证两个角度，提出应该将民族文化多样性（ethno-cultural diversity）区分为民族分类多样性（主要是指国别民族类型方面的多样性）和文化距离多样性（cultural diversity），并运用国家层面的数据，发现文化距离多样性会对创新产生正向影响。Harvey（2013）的研究运用实验的方法，验证了深层多样会影响团队整合创新性观点的能力，进而影响团队创新。van Knippenberg 等（2004）的研究提出了社会分类—信息加工理论（categorization-elaboration model）用于探讨团队文

化多样性与团队绩效之间的关系。他们指出多样性会为团队带来不同的知识、信息和对待问题的视角，因此能够有助于团队产生更多有用的新想法。

2.3.2. 团队文化多样性对团队创新的负向影响研究

Leung 和 Wang（2015）的研究，采用社会技术系统的视角，从理论的角度分析了团队文化多样性对于团队创造力的负向影响。他们指出，团队文化多样性会导致文化身份障碍（身份威胁和身份分裂）以及跨文化障碍的产生，进而影响团队成员之间的知识分享和整合，最终影响团队创造力。他们提出，信息和沟通技术在团队文化多样性和团队创新的关系中起调节作用。Chua（2013）的研究运用社会网分析和实验室研究的方法，提出外部文化的不和谐（ambient cultural disharmony）会降低个体从不同文化中有效整合知识的能力，进而抑制个体创新。个体拥有的不同文化之间差异不可调和的观念，在上述影响关系中起中介作用。Giambatista 和 Bhappu（2010）的研究指出，表层文化多样性会引起社会分类过程，抑制多元文化团队的创造潜力。Dahlin, Weingart 和 Hinds（2005）的研究指出，团队成员的国别多样性会导致团队内部的社会分类，使得团队内部更注重彼此之间的差异，影响了团队内部利用信息的能力。

2.3.3. 团队文化多样性与团队创新间的调节变量研究

有关团队文化多样性如何影响团队创新，学者们也探讨了一些团队层面的调节因素。其中，Shin 和 Zhou（2007）探讨了团队的领导风格在多样性与员工创新的关系中所具有的调节作用。Stahl 等（2010）的研究对 108 个相关研究的实证结果进行了元分析，结果发现，文化多样性一方面会导致任务冲突和更低的社会融合，造成过程损失（process losses），而另一方面会通过提高创造力和满意度，带来过程收获（process gains）。他们认为上述两种效应的产生受外界环境变量的调节影响。他们也提出了一些可能在团队文化多样性和创新关系中产生调节作用的变量，如团队规模，团队年龄等，然而由于样本数量不足的问题，并没有得到验证。Shin, Kim, Lee 和 Bian（2012）基于 68 个小组中 316 名员工的研究表明，个体的创新性自我效能感和团队领导的变革型领导风格，在团队深层文化多样性和个体创新关系中起正向调节作用，即只有当团队成员的创新型自我效能感高，团队领导的变革型领导力高时，团队深层文化多样性才会对个体创新产生正向影响。Leung 和 Wang（2015）的研究虽然没有直接探讨团队文化多样性与创新之间的调节变量，但他们提出信息和沟通技术，工作复杂性和独立性可能在文化多样性与团队内部知识整合的关系中起调节作用。

2.3.4. 团队文化多样性与团队创新间的中介变量研究

有关团队文化多样性对于创新影响的内部机制研究，大部分学者采用了社会认同/社会分类理论（social identity/categorization）（Tafjel & Turner, 1986），也有学者提出了跨文化障碍的视角（intercultural difficulties），认为不同文化之间在价值观念和社会准则的差异，会导致跨文化障碍，如沟通障碍，误解等（Gertsen & Søderberg, 2011），进而影响团队创新。依据社会认同理论（social identity）（Williams & O'Reilly, 1998），Carton 和 Cummings（2012）

提出，在多元文化团队中，文化断层线的存在会导致两种类型的身份问题，一是身份威胁（identity threat），对于团队成员而言，其他文化群体的存在会被看作是对自己文化身份的威望和自豪的威胁。当团队成员感受到自己在团队中的文化身份受到威胁时，他们会做出增强自身文化身份，损害其他子文化群体的行为。身份威胁会引起个体的焦虑感，因此会刺激个体主动地做出妨碍其他团队的行为。为了确保自身的文化独特性，他们不愿意在团队中分享自己的知识和想法，向团队其他成员提供有价值的反馈（Harvey, 2013）；二是身份分裂（identity fragmentation），团队成员之间缺乏共同的文化身份会降低他们各自的团队身份认同感和和团队承诺。他们指出，身份威胁感与团队内部矛盾相关，而身份分裂与离职相关，我们把上述负向的社会过程称为文化身份障碍。身份分裂会导致员工具有较低的团队承诺感，因此他们不愿意作出相应的组织公民行为（Bock, Zmud, Kim & Lee, 2005），进而会损害创新。

2.4 相关研究评述

综合现有的国内外研究进展和动态，针对目前研究结论不一致的现状，我们认为有如下问题值得我们深入探讨：第一，已有文献在团队文化多样性与创新关系的研究方面，尚未达成一致结论。一方面，学者们发现来自不同文化背景的成员，对待问题会有不同的角度和知识储备，因此更可能彼此吸收借鉴，产生更多的新知识，推动创新；而另一方面，也有学者提出团队文化多样性会带来团队内部冲突、信任危机等问题，因此会影响内部的知识交流，阻碍创新。我们通过对团队文化多样性的相关研究进行总结和梳理，发现导致目前研究结论不一致的主要原因在于团队文化多样性的理论框架和测量方法尚未明晰。因此，在本研究中，我们将首先从厘清团队文化多样性与测量方式着手。第二，有关团队文化多样性与团队创新间的影响机制探讨也有待进一步深入。已有关于团队文化多样性的研究，主要采用三种理论视角：相似吸引理论，社会认同和社会分类理论以及信息处理理论来解释两者间的影响关系。已有研究大多采用其中一种视角来解释团队文化多样性对团队创新的影响，然而，van Knippenberg 等（2004）提出的社会分类—信息加工理论框架，认为团队文化多样性对团队结果的影响可能同时存在两种内部机制。目前，采用此理论框架同时考察两种内部机制及其影响关系的研究还较少。因此，我们将在此研究中对此问题进行进一步的深入探讨。第三，已有文献对于团队文化多样性与团队创新关系中的情境因素探讨也有待进一步拓展。在本课题中，我们将从团队内部（员工的深层动机和信念因素）和团队外部（环境刺激及变化）两方面考虑影响团队文化多样性与团队创新关系的情境因素。

3 研究构想

本课题的核心研究目标是：基于社会分类—信息加工（categorization—elaboration model）的理论视角，厘清团队文化多样性的理论框架和分类标准，运用实证研究方法检验团队文化

多样性与团队创新的影响关系，揭示团队文化多样性对团队创新影响的内部机制和边界条件，为企业有效地管理多元文化团队和促进创新发展提供理论支持和管理建议。具体而言，本课题的研究目标又可以细化为以下四个子目标。

（1）厘清团队文化多样性的理论框架，开发团队文化多样性的双维度量表；

（2）检验团队文化多样性与团队创新的影响关系和内在影响机制；

（3）从团队内部出发，探索团队文化多样性对团队创新影响的边界条件；

（4）从团队外部出发，探索团队文化多样性对团队创新影响的边界条件。

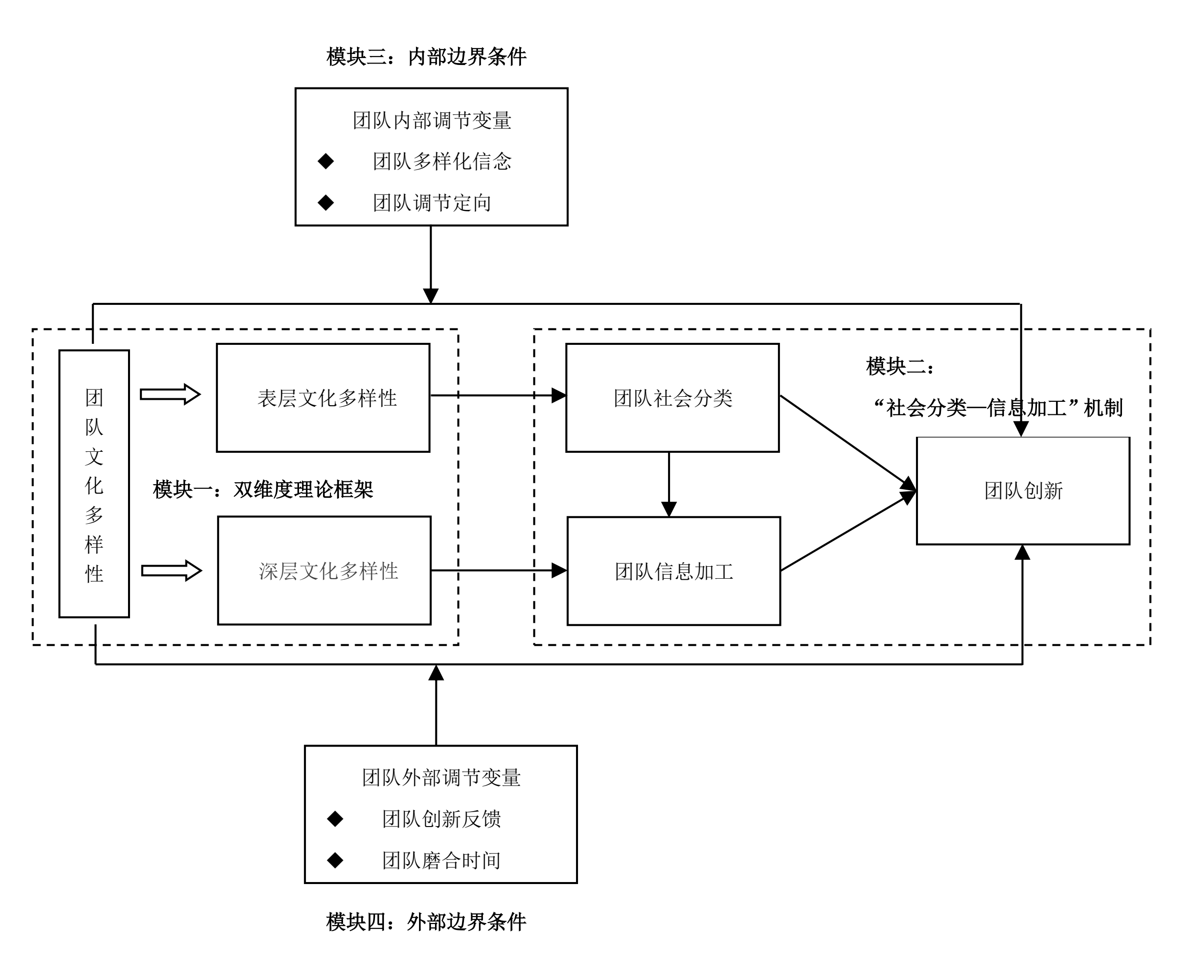


图 1　理论研究框架

3.1 研究模块一：团队文化多样性的理论框架及量表开发

在研究模块 1 中，我们通过对相关研究进行总结和梳理，发现导致目前研究结论不一致的主要原因在于团队文化多样性的理论框架和测量方法尚未明晰。因此在本研究模块中，我们提出了一个双维度的理论框架来考虑团队文化多样性。我们将文化多样性分为表层文化多样性和深层文化多样性两个维度，并在此基础上开发团队文化多样性的双维度量表，从而完善学术界对团队文化多样性的定义和测量。

团队由来自不同文化背景的成员共同构成的现象即称为团队文化多样性（Cox, 1994）。

随着全球经济一体化的发展，越来越多的企业开始从世界范围内招揽人才，因此工作场所中的文化多样性问题获得了广泛的关注，并且呈逐渐上升的态势。目前有关团队文化多样性在企业中的影响问题，探讨最多的话题之一就是团队文化多样性与创新的关系问题。已有部分学者对此问题进行了一定的探索，然而却得出了不一致的结论。一方面，部分研究发现团队文化多样性会促进团队创新（Chua, 2018; Perry-Smith & Shalley, 2003; Stahl et al., 2010; Tadmor, Satterstrom, Jang & Polzer, 2012）。而另一方面，也有学者发现团队文化多样性会对团队创新产生负向影响，或两者间的影响关系不显著（Kirkman & Shapiro, 2001; Winkler & Bouncken, 2011）。

鉴于有关团队文化多样性与团队创新间关系的研究出现了不一致的结论，我们在理论和文献梳理的基础上发现：过往研究在理论框架上的混淆和不一致的测量操作是导致研究结论不一致的主要原因。首先，从定义上，文化本身是一个复杂、多维度的概念。它是指某一群体所共有的、区别于其他群体的特征。虽然有关文化的概念不计其数，且尚未达成共识，但社会心理学家们基本认同文化是一个多层次的概念（赵志裕, 康萤仪, 2011）。它既包括外显性的物质文化，如人们的语言、服饰、饮食等，也包括内隐性的主观文化，如人们在意识层面所具有的价值观念、思维方式等。两者之间是互相关联，又互相区别的，且在衡量方法上也截然不同。因此，从这一理论框架出发，我们认为有必要进行理论上的梳理，不能笼统的用单一维度来代表文化。为了更全面的反映文化的内涵，我们应同时考虑上述两个维度，这样才能全面地刻画出团队成员间的文化差异。其次，纵观以往团队文化多样性的研究发现，理论框架不清及测量操作不一致是导致现有研究结论不一致的主要原因。大部分研究主要采用团队成员的语言、国籍、民族等表层文化特征来测量团队文化多样性（Bell et al., 2011; Ostergaard et al., 2011），而另一部分研究则采用团队成员的文化价值观、信仰等深层文化特征来测量（Kirkman & Shapiro, 2001; Winkler & Bouncken, 2011）。上述两类不同的测量方法可能会导致研究结果存在较大差异。例如：我们如果仅从表层文化的角度来考察，选取其中的一个指标（例如语言）来衡量文化多样性，我们就会认为同样以英语为语言的团队成员，他们具有相同的文化特征。但如果三名团队成员，分别来自美国、新西兰和印度，虽然他们均使用英语，在表层文化上不存在差异，但从深层文化的角度来看，他们在文化价值观念上却存在着较大差异。由此可见，仅采用单一维度的指标衡量团队文化多样性，可能会导致研究结论存在较大误差。因此我们认为，从实践角度出发，我们也应对表层和深层文化加以区分，不应将两者当作是一个可互换的概念混用，以防止实证结果的偏误。

因此，在本研究中我们提出，团队文化多样性应由两个层面构成：表层文化多样性（surface-level cultural diversity）和深层文化多样性（deep-level cultural diversity）。两者在定义、特征和衡量方式上均有显著差异。表层文化多样性是指团队成员在一些明显的外部属性，如国籍、种族、语言等方面存在的差异，这一层面的特征易于观察；而深层文化多样性则是指团队成员间在深层的价值观念、信仰等心理特征方面存在的差异，这一层面的特征通常不

易从外界直接观测到，需要通过时间或合适的测量方式予以考察。在测量方面，我们计划开发测量团队文化多样性的双维度量表。依照 DeVellis（2016）的建议，首先，我们将在综述过往研究的基础上，总结并整理以往研究中所使用的测量方式和条目，形成初始条目库。项目团队前期已搜集并整理了一些代表性的测量方式，如图 2 所示。第二，我们拟在 2 家跨国公司开展深入的企业调研。通过一对一深度访谈、焦点小组访谈和开放式问卷调查的方式，获得宝贵的一手数据。通过对企业调研文本的分析、编码和分类，生成初步的测量条目。第三，将前人研究中的测量条目和小组访谈获得的条目进行整理和分类，邀请外部专家进行条目评审，生成测量问卷初稿。第四，选取一定数量的测试样本进行问卷测试，检验问卷的信度、效度等指标，对量表进行进一步的修改。最后，在企业调研前进行问卷前测，并通过验证性因子分析和效度检验，确保测量量表的信度和效度。对于团队文化多样性的计算，我们将统一采用 Blau（1977）提出的团队异质性测量方法。这一方法已被相关研究普遍采用（Kearney & Gebert, 2009），具体公式如下：

$$D = 1 - \sum P_i^2$$

其中，D 为团队文化多样性指数，*P* 代表在某一个文化维度上团队成员的比例，i 代表团队中不同文化维度的数量。D 的取值范围在 0~1 之间，0 代表团队内不存在差异，1 代表团队内差异最大。我们在团队表层和深层文化多样性的测量中，均采用上述公式。

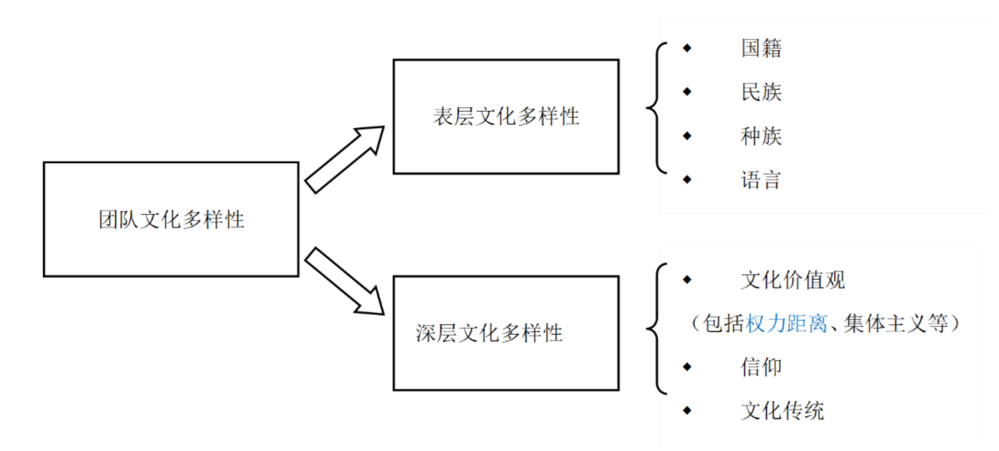


图 2　研究模块一：团队文化多样性的双维度理论

3.2 研究模块二：团队文化多样性对团队创新的影响及内部机制

依据研究模块 1 的理论框架，我们将团队文化多样性分解为两个层次：表层文化多样性，即团队成员在一些明显的外部属性，如国籍、种族、语言等方面存在的差异；和深层文化多样性，即指团队成员间在深层的价值观念、信仰等心理特征方面存在的差异。以往研究由于将表层和深层文化多样性当作是一个可互换的概念，用以笼统代表团队文化多样性，所以得到了不一致的研究结论。因此在研究模块 2 中，我们将基于本研究提出的团队文化多样性双维度框架，采用“社会分类—信息加工”（van Knippenberg et al., 2004）的理论视角，分别探讨表层文化多样性与深层文化多样性对于团队创新的影响及内在机制。

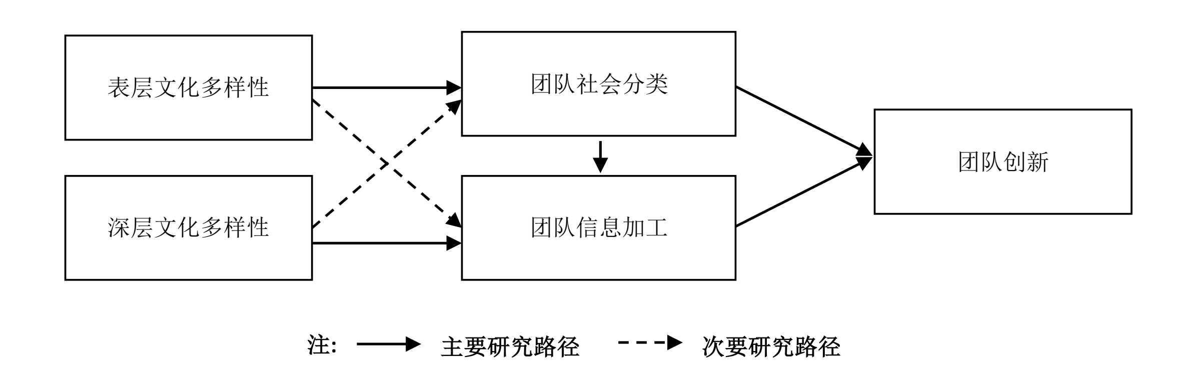


图 3　研究模块二：“社会分类—信息加工”影响机制

首先，我们认为表层文化多样性会对团队创新产生负向影响。表层文化多样性，主要是指团队成员在语言、国籍、民族等方面的外显性差异，这些差异在团队工作中较易于察觉，因此会为个体提供直接性的社会线索来触发社会分类机制。依据社会分类理论（social categorization theory），团队成员会依据人们之间的相似性和差异性对自己所属的社会群体进行分类，区分为“圈内人”（in-group，即我们）和“圈外人”（out-group，即他们），他们通常会对与自己具有相同特征的群体产生更高的偏好和信任。当员工在团队中遇到和自己使用同样语言或具有相同国籍的人时，他们便会自然地将其归为“自己人”，产生更高水平的信任感，更愿意与之进行沟通和分享。相反地，员工会将与自己具有差异化外显特征的团队成员视为“圈外人”，与之保有一定的距离感。并且，依据相似吸引（similarity attraction）理论，在同等条件下，团队成员会倾向于和自己具有更多相似特征的人一起工作，因为在这样的社会互动过程中，他们能获得更多的正面强化。他们会感觉自己与具有相同文化背景的人更类似，彼此间能产生更高的认同，因此认为与他们一起工作更为流畅，也更具吸引力。相类似的，Hülsheger, Anderson 和 Salgado（2009）在他们有关团队创新影响因素的元分析研究中也发现，团队层面的背景差异会对团队创新产负向影响。所以，基于上述原因，我们认为多元文化的团队内部会容易产生社会分类过程，导致团队内产生“小团体”的现象。当不同子群体间因为表层差异而产生隔阂和冲突时，他们之间的信息交流、分享和整合就会受到影响，从而损害团队整体的信息加工过程，抑制团队创新。因此我们提出如下研究假设：

假设 1：团队表层文化多样性对团队创新具有负向影响。

假设 2：团队表层文化多样性会通过引发团队社会分类而减弱团队信息加工，从而负向影响团队创新。

另一方面，我们认为，团队深层文化多样性会对团队创新产生正向影响。团队深层文化多样性是指团队成员间在深层的价值观念、信仰等心理特征方面存在的差异。依据信息加工理论（information processing theory），团队工作过程实际是一个在团队层面进行信息输入、编码、交流、加工和整合的过程。团队工作成效的好坏取决于团队信息加工的质量，而信息质量的高低则取决于团队内的每名信息提供者——即每名团队成员所提供的信息。相比于单一文化的工作团队，多元文化团队的优势首先在于团队成员能够为团队工作提供更为多样和丰富的信息。在跨文化团队中，由于团队成员具有不同的文化背景，因此在面对团队工作任务时，他们会从各自的文化视角出发，提供多元化的观点和信息。这样就会在团队层面扩展整体的信息来源，而丰富的信息来源则是团队创新的重要前提。此外，由于不同文化背景的成员对于同一问题具有不同的视角和观点，因此很有可能在团队内部产生任务冲突，而任务冲突也被证实是促进团队创新的重要因素（Hülsheger et al., 2009）。在团队成员交流不同观念的过程中，每名成员为了更好地向其他成员解释自身的看法，会对工作任务进行更为深入的研究和思考，以便于其他成员的理解和采纳，从而调和观念冲突，获得一致的团队意见。在此过程中，团队内部的信息分享和互动增加，一方面，团队成员在探讨和争论的过程中可能相互激发产生新的创意。另一方面，团队整体对于工作任务的理解也会在此过程中得以深化，信息处理深度得以扩展，因此更有利于提高决策质量，寻找到解决问题的最佳方案，获得更具创新性的想法。Chua（2018），Niebuhr（2010）和 Stahl 等人（2010）的研究也均发现，团队文化多样性会为团队整体带来更多新的知识和信息。团队成员间通过交流和分享知识，进行吸收和合并，也更可能被激发产生新的想法和创意，从而促进团队整体的创新。据此，我们提出如下假设：

假设 3：团队深层文化多样性对团队创新具有正向影响。

假设 4：团队深层文化多样性会通过影响团队信息加工，进而促进团队创新。

在此模块中，我们对于关键变量的测量，将主要采用以下量表：

（1）团队创新：对于团队创新的测量，我们采用 Shin 和 Zhou（2007）的测量方法，请团队领导对于所管理的团队进行评分。团队领导将根据此团队和其他相似团队的创新情况比较，对于团队创新想法的新颖性、重要性和有用性三方面，在 1~5 分之间进行评分。1 分代表非常不好，5 分代表非常好。代表性测量条目如：“与其他团队相比，你认为此团队产生的新想法的有用性如何？”领导评分的测量方法在团队创新的研究中已被广泛接受和使用，具有很高的可信度（van der Vegt & Janssen, 2003; Zhou & Shalley, 2003）。并且，选用此测量方法，也便于我们在后续的实证和实验室研究中统一测量方法，降低研究偏误。

（2）团队社会分类：我们对于团队社会分类的测量，参照 Meyer, Shemla 和 Schermuly（2011）的测量方法，让团队成员汇报在团队中感受到的团队成员间的三方面文化差异，并

对差异程度进行评分，1 分代表差异非常不明显，5 分代表差异非常明显。在三个特征上都打分很高的团队成员，意味着具有更强烈的社会分类倾向。

（3）团队信息加工：对于团队信息加工的测量，我们采用 Kearney 和 Gebert（2009）专门开发的 4 条目测量量表。我们请团队成员根据自己在团队工作中的实际感受和体会，在 1~5 分之间打分，1 分代表非常不同意，5 分代表非常同意。代表性测量条目包括：（1）团队成员会公开分享知识，以互补不足；（2）团队成员会仔细考虑每位成员提出的独特观点。

3.3 研究模块三：团队文化多样性对团队创新影响的内部边界条件

在研究模块 3 中，我们首先从团队内部的认知因素出发，探索团队成员的认知能力在团队文化多样性与团队创新关系中的调节影响。具体而言，我们提出团队多样化信念和团队调节定向在团队文化多样性与团队创新的关系中起调节作用，从而拓展了整体理论框架的适用条件。

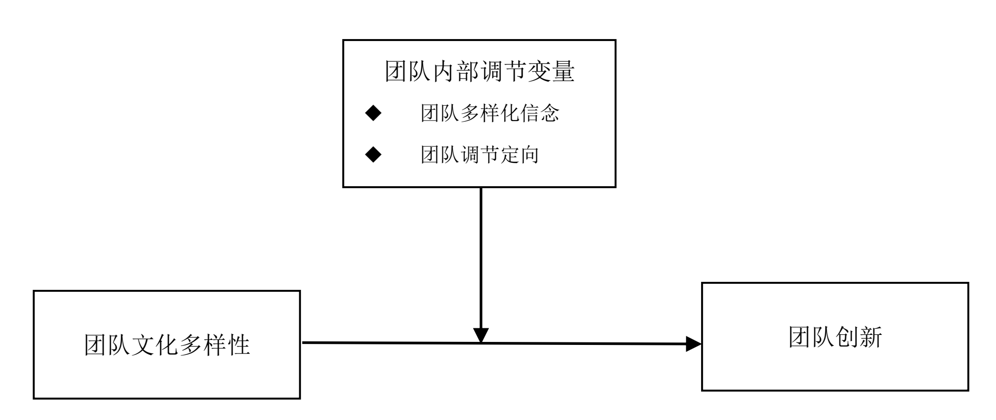


图 4　研究模块三：团队文化多样性对团队创新影响的内部边界条件

3.3.1 团队多样化信念的调节作用

多样化信念（diversity belief）是指人们在多大程度上相信多样性会为团队功能带来价值的看法（van Knippenberg & Haslam, 2003）。多样化信念高的个体，认为团队多样性是有价值的，会对团队发展产生积极影响；反之，多样化信念低的个体则对团队多样性持消极态度，认为其不能甚至会负向影响团队表现。因此，个体差异化的多样化信念，会影响他对于团队文化多样性的评价及其在团队中的表现。Van Dick 等人（2008）也在他们的研究中发现，个体的多样化信念会在团队多样性与团队身份认同之间起调节作用。当团队成员多样化信念高时，团队多样性会正向影响团队身份认同，而当团队多样化信念低时，团队多样性则会负向影响团队身份认同。Homan, Van Knippenberg, Van Kleef 和 De Dreu（2007）在他们的实验研究中也发现，在信息多样化的团队中，如果团队成员的多样化信念高，那么他们的团队绩效会更好，而在信息同质化的团队中，团队的绩效表现则并不受到多样化信念的影响。Ely 和 Thomas（2001）在他们的质性研究中也得到了类似的结论。他们在研究中发现，如果一个公司特别重视并强调文化多样性对于组织发展的重要作用，公司员工就会汇报更高质量

的团队关系，认为自己的工作更成功，并感到自己在公司中更有价值和受到尊重。

因此我们提出，团队多样化信念可能在团队文化多样性与团队创新之间的关系中起调节作用。从已有的团队多样化信念和团队多样性支持氛围的文献中，我们可以发现一个共同的机制：即当个体在主观上对多样性的态度越积极时，其越愿意积极参与团队多样性建设，做出相应的支持性行为。例如，当团队成员认同多样性的价值时，他们会更加重视来自其他文化背景的团队成员身上所具有的独特知识和信息，相互学习，取长补短，以增进自身知识储备，并进一步丰富团队知识。反之，当团队整体的多样化信念低时，则意味着团队成员认为文化多样性并不能为团队工作带来价值，因此在工作中也更有可能产生相应的消极情绪和行为，进而影响团队文化多样性与团队创新间的关系。因此我们提出，团队整体的多样化信念在团队文化多样性与团队创新的关系中起调节作用，即当团队多样化信念越高时，团队成员会越认可文化多样性的价值，并在团队工作中做出相应的支持性行为。因此，表层团队文化多样性对团队创新的负向影响就会在一定程度上被减弱，而深层文化多样性对团队创新的正向影响则会被进一步增强。据此，我们提出如下假设：

H5：团队多样化信念在团队文化多样性与团队创新的影响关系中起调节作用。

H5a：团队多样化信念在表层文化多样性与团队创新的关系中起负向调节作用，即团队多样化信念越高，表层文化多样性对团队创新的负向影响越弱。

H5b：团队多样化信念在深层文化多样性与团队创新的关系中起正向调节作用，即团队多样化信念越高，深层文化多样性对团队创新的正向影响越强。

3.3.2 团队调节定向的调节作用

Higgins（1997, 2000）提出的调节定向理论（regulatory focus）被认为是工作场所中最重要的动机因素之一。它是指个体在实现目标的过程中存在的自我调节差异，它区分了人们所具有的两种不同的自我调节方式倾向——促进定向（promotion focus）和防御定向（prevention focus）。具有促进定向的个体，关注自身成长和获得成功，将个人的注意力资源集中在如何获得更大的积极结果上。而具有防御定向的个体，关注自身安全感和责任感，其个人注意力资源集中在如何避免负向结果的发生上。虽然在过往研究中，调节定向大多被当作是个体层面的变量，但近期已有学者将其应用到团队层面的研究中来，并发现团队整体的调节定向会对团队层面的结果变量产生显著影响。Levine, Higgins 和 Choi（2000）的实验研究发现，具有促进定向的团队，他们在一项认知记忆任务中表现出更强的风险偏好，而防御定向的团队则在工作中表现出保守性偏好。Florack 和 Hartmann（2007）在他们的研究中也发现，相比于促进定向的团队，具有防御定向的团队在仿真投资任务的讨论和决策过程中更注重风险规避。Rietzschel（2011）的研究则发现，团队整体的调节定向会对团队创新产生影响，具有促进定向的团队会做出更多的团队创新行为，而具有防御定向的团队则做出相对少的创新行为。

因此我们提出，团队整体的调节定向在团队文化多样性与团队创新的关系中起调节作用。

首先，不同类型的调节定向代表了个体差异化的动机水平，因此会导致个体在团队工作中的差异化表现。具有促进定向动机的团队成员会在团队工作中更积极地追求成功和进步，而具有防御定向动机的成员则主要关注安全和责任。所以我们可以推测，在文化多样性的团队中，促进定向的团队成员为了追求积极的团队工作成果，会更关注文化多样性能为团队带来的益处，更积极地整合团队内部的差异化信息，以最大化多样性的协同收益，实现自身目标。相反，具有防御定向的成员则主要关注团队安全和责任。由于团队文化多样性会为团队工作带来差异甚至是冲突，他们则会想要避免甚至是逃离。此外，不同类型的调节定向也会给团队成员带来不同类型的情感线索，进而影响个体对于团队多样性的认知评价和后续行为。van Knippenberg, van Ginkel 和 Homan（2013）的研究指出，防御定向的个体因为更害怕失败，因此会对事件的消极结果更敏感，而促进定向的个体因为更关注成功，所以会对事件的积极结果更敏感。由前文的探讨可知，团队文化多样性会为团队工作同时带来积极和消极的影响。对于促进定向的个体而言，他会更关注多样性带来的积极影响，并进一步追求在团队多样性中受益；而防御定向的个体则会更关注多样性的消极影响，将注意力资源集中在如何避免负向结果的发生上。由此我们推测：具有促进定向的团队，在整体上会更追求发展和成就，更关注文化多样性带来的积极影响，因此会将文化多样性视为推动团队发展的积极资源，努力整合差异，追求团队收益最大化。相反，具有防御定向的团队，会将注意力资源集中在如何避免负向结果的发生上，更关注文化多样性带来的消极影响，因此在多元文化的环境中，团队整体会注重对风险和负向结果的规避，在团队行为上更为保守。据此，我们提出如下假设：

H6：团队调节定向在团队文化多样性与团队创新的影响关系中起调节作用。

H6a：具有促进定向的团队，其表层文化多样性与团队创新间的负向影响关系会被减弱，而深层文化多样性与团队创新间的正向影响关系会被增强。

H6b：具有防御定向的团队，其表层文化多样性与团队创新间的负向影响关系会被增强，而深层文化多样性与团队创新间的正向影响关系会被减弱。

3.4 研究模块四：团队文化多样性对团队创新影响的外部边界条件

在研究模块 4 中，我们从团队外部的情境因素出发，提出团队创新反馈和团队磨合时间可能在团队文化多样性与团队创新的关系中起调节作用，从而拓展了整体理论框架的外部适用条件。

3.4.1 外部创新反馈的调节作用

虽然目前未有研究单独提出过团队创新反馈的概念，但已有部分研究探讨过团队绩效反馈对于个体及团队的影响。依据团队绩效反馈（performance feedback）的相关研究（Van Dijk & Kluger, 2011），我们将团队创新反馈定义为：外部权威人士对于团队工作在创新性方面的评价。我们进一步将团队创新反馈分为正面反馈和负面反馈两类，正面反馈即对于团队工作

在创新性方面的表现，给予积极、肯定的赞赏；而负面反馈即对于团队工作在创新性方面的表现，给予消极、否定的批评。

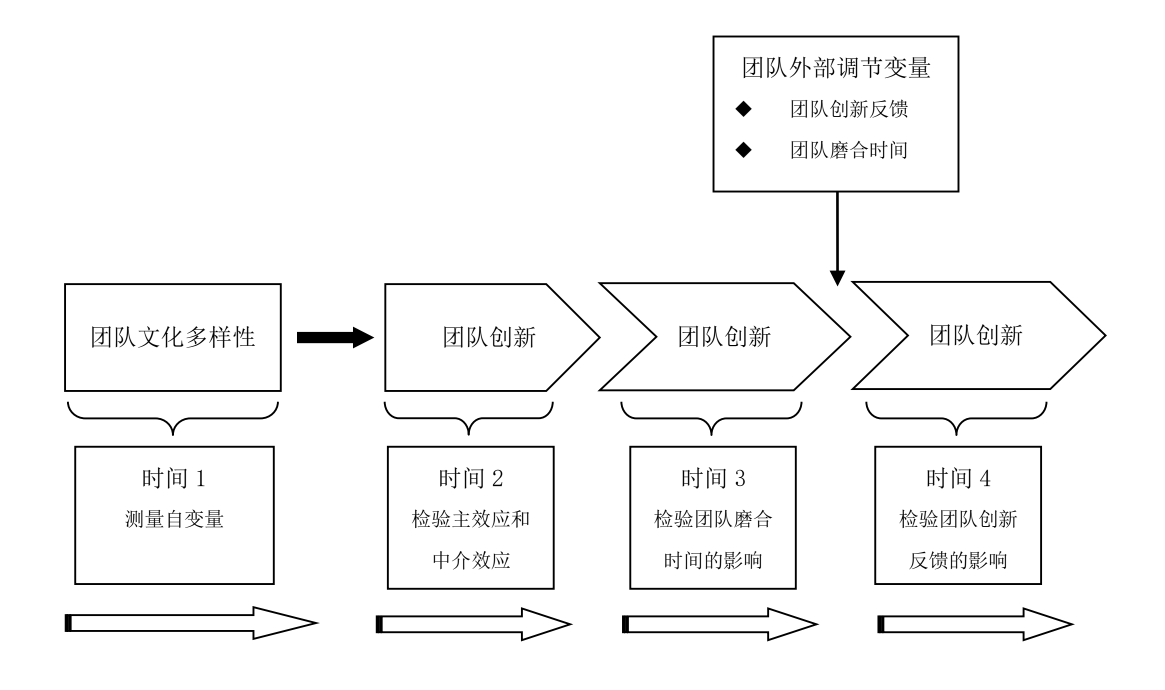


图 5　研究模块四：团队文化多样性对团队创新影响的外部边界条件

以往有关绩效反馈的研究发现，绩效反馈会触发个体的情感反应，进而影响个体的工作动机和行为。依据情绪事件理论（affective events theory），不同的工作事件会引发个体在工作中产生不同的情感反应，而这些情感反应会反过来直接或者间接影响个体的工作行为（Weiss & Cropanzano, 1996）。当个体获得的绩效反馈是负向时，个体会产生诸如生气、失望和沮丧等负面情绪，进而不愿在工作中做出角色外行为（如帮助行为），甚至产生离职倾向和反生产行为；而当个体获得的反馈是正向时，个体会产生诸如骄傲、开心等积极情绪，进而会增强个体对组织的情感承诺，并做出更多的组织公民行为等支持性行为（Belschak & Den Hartog, 2009）。

依据上述研究，我们提出在跨文化团队中，团队获得的创新反馈也可能在团队文化多样性与团队创新的关系中起调节作用。首先，基于情绪事件理论（affective events theory），不同性质的工作事件会对员工工作情绪和后续行为产生差异化影响。当团队获得了正面的创新反馈时，团队层面会产生更多的积极情感，如高兴、骄傲等，这样的正向情感会让团队成员对文化多样性产生更积极的评价，对团队产生更强的归属感和情感承诺，因此团队成员会更愿意在团队中做出分享知识和相互帮助的支持性行为，进而促进团队创新；相反，当团队获得了负面的创新反馈时，团队中会产生更多的负面情感，如沮丧、失望等，这样的负面情感会让团队成员对所属的团队产生负向评价，进而导致他们不愿意在团队中做出积极性行为。此外，基于团队信息处理理论（team information-processing theory），团队反馈也是影响团队信息整合和团队学习的重要方式。当团队获得外界的正向反馈时，团队成员会更认可文

化多样性为团队信息整合和团队学习带来的积极影响，因此也会在团队工作中更加积极地投入，形成正面强化。而当团队获得的外界评价为负向时，团队成员则会对团队内的信息整合方式产生怀疑，进而对文化多样性的影响产生负向评价，降低自己在团队工作中的投入。基于以上原因，我们提出如下假设：

H7：团队从外部获得的创新反馈，在团队文化多样性与团队创新的影响关系中起调节作用。

H7a：如果团队从外部获得的创新反馈为正向，则表层文化多样性与团队创新间的负向影响关系会被减弱，而深层文化多样性与团队创新间的正向影响关系会被增强。

H7b：如果团队从外部获得的创新反馈为负向，则表层文化多样性与团队创新间的负向影响关系会被增强，而深层文化多样性与团队创新间的正向影响关系会被减弱。

3.4.2 团队磨合时间的调节作用

团队磨合时间即是指团队在一起工作的时间总量。Harrison（2002）的研究指出，随着团队磨合时间的增加，团队内的工作流程会变得更为顺畅，团队内的关注点也会从一开始的表层文化特征向深层文化特征转变。Harrison, Price 和 Bell（1998）在研究中也发现，团队文化多样性的负向影响，会随时间逐渐减弱。Sacco 和 Schmitt（2005）以及 Chatman 和 Flynn（2001）在有关表层文化多样性和团队结果变量的研究中也发现，随着时间的发展，表层文化差异对团队结果变量的负向影响作用会逐渐降低，而深层多样性对结果变量的影响作用会逐渐增强。

基于以上研究，我们提出团队文化多样性对团队创新的影响可能会随团队磨合时间发生变化。首先，团队成员间的人际熟悉度会随团队磨合时间的增长而增加，因此团队成员间的信任度会随之上升，进而更有利于团队内部的信息整合和创新。在团队设立初期，由于团队成员文化背景差异大，彼此间较为陌生，甚至在语言交流上还存在障碍，因此通常会依据自身容易获得的社会线索进行社会分类，彼此间信任度低，不利于开展团队内部合作。但随着团队磨合时间的增长，团队成员间的熟悉度会随之上升，彼此间的认识也会更加全面和深入。因此他们会逐渐发现自己一开始基于表层信息（如国籍、民族、种族等）所做出的社会分类是不全面的，因此员工会在团队互动过程中不断修正自己的错误认识，进而降低表层文化多样性对团队创新的影响。并且，随着团队磨合时间的增加，团队成员间在工作任务上的适应度和熟练度也会增加。随着员工间彼此熟悉和了解，他们会逐渐发现各自身上所具有的独特信息、理念和视角，更了解如何在工作中相互借鉴以获得更好的团队绩效。同时，他们也更可能在团队内部进行更深层次的信息交流和分享，进而推动团队内部深层次的信息加工过程，从而促进团队创新。因此，我们提出如下假设：

H8：团队文化多样性对团队创新的影响会随团队磨合时间增长而发生变化。随着团队磨合时间的增长，表层文化多样性对团队创新的负向影响会逐渐减弱，而深层文化多样性

对团队创新的正向影响会逐渐增强。

4 理论建构

随着不断加速的企业国际化进程，企业中的团队构成逐渐呈现出文化多样性的特点和趋势。通过对华为公司、Facebook 等国内外知名企业在跨文化团队方面的实际案例进行剖析，我们发现当前组织越来越重视团队文化多样性对于企业发展的重要作用。许多企业管理者都期待具有不同文化背景的员工能在团队工作中贡献新的经验、观点和视角，从而促进团队创新。因此，探讨团队文化多样性对团队和企业创新的影响，是目前企业在国际化发展过程中面临的共性问题，迫切需要学术界对此问题进行探讨，从而为企业管理实践提供理论指导。

在学术界，团队文化多样性与团队创新的关系问题也成为了近年来关注的焦点，然而目前研究却尚未达成一致的结论。一方面，部分研究发现团队文化多样性会促进团队创新（Chua, 2018; Niebuhr, 2010; Perry-Smith & Shalley, 2003; Stahl et al., 2010; Tadmor et al., 2012）。依据信息加工理论（information processing theory），学者们提出来自不同文化背景的员工会为团队带来更多新的信息、知识和视角，以及为团队整体带来独特的认知资源。团队成员通过在工作过程中的交流和沟通，能够接触到不同的信息和资源，进而能够促进团队层面的信息交流、分享和整合，促进团队创新（Perry-Smith & Shalley, 2003）。而另一方面，也有学者发现团队文化多样性会对团队创新产生负向影响，或两者间的影响关系不显著（Kirkman & Shapiro, 2001; Winkler & Bouncken, 2011; Bell et al., 2011; Ostergaard et al., 2011）。依据相似吸引理论（similarity attraction theory）和社会分类理论（social categorization），个体会对与自己具有相似特征的人持积极态度，认为是“我们”，而将那些与自己具有差异化特征的人视为“他们”，因此在团队内容易产生“小团体”现象，各个小团体间不愿分享和交流知识，进而阻碍团队创新。

针对目前研究结论不一致的现状，本课题在理论回顾和文献评述的基础上发现，导致现有结论不一致的原因在于：团队文化多样性的理论框架和测量方式不一致。从理论内涵上来讲，学者们对于文化的定义还尚未达成统一共识，但基本认同文化是一个复杂、多维度的概念（赵志裕, 康萤仪, 2011）。它既包括语言等外显性特征，也包括价值观等内隐性特征。不同文化维度之间相互区别，又相互联系，共同构成了文化的基本内涵。然而，在团队文化多样性的实际操作过程中，学者们却未能从文化多维度的理论视角开展测量，大多选择单一维度的指标衡量文化多样性，未区分不同维度间的理论和测量差异。部分研究选择外显性特征，如语言、国籍、出生地等，也有研究选择文化价值观、信仰等。不同维度的指标在测量方式和内涵上均存在较大差异，容易造成研究结论的偏误。例如，某团队中有两位成员均来自以英语为母语的国家（如英国和印度），如果采用“语言”作为衡量文化多样性的方式，则两位成员在文化多样性方面不存在差异。但如果从“价值观”的角度衡量，两位成员则会在集

体主义、权力距离等方面均表现出显著差异。因此我们认为，对于团队文化多样性的理论界定不清晰及单一维度的测量方式，是造成现有研究结论不一致的主要原因。

因此在本研究中，我们提出首先应对于团队文化多样性的理论框架和测量方式进行梳理，厘清团队文化多样性的内涵维度和测量方式，为团队文化多样性与团队创新的关系研究提供理论和测量基础。具体而言，在研究模块一中，我们对于以往团队文化多样性的研究进行了综述，总结并整理了以往研究中所使用的概念和测量方式，提出了团队文化多样性的双维度理论模型，包括两个维度：表层文化多样性，即团队成员在一些明显的外部属性，如国籍、种族、语言等方面存在的差异；和深层文化多样性，即指团队成员间在深层的价值观念、信仰等心理特征方面存在的差异。我们将现有研究中普遍采用的文化概念和测量方式分别归类到上述两个维度，并建议采用 Blau（1977）提出的团队异质性测量方式，对于每个维度的团队文化多样性分别进行计算。我们认为，对于团队文化多样性的理论探讨和实践测量，应同时考虑上述两个维度，这样才能全面地刻画出团队成员间的文化差异，反映团队文化多样性的内涵，同时也能避免因测量方式不同而导致的不一致的研究结论。

进一步的，在团队文化多样性的双维度理论框架下，我们开展了对于团队文化多样性与团队创新间影响关系的探讨。首先，回顾相关文献，我们发现已有研究大多采用单一的理论视角对于两者间关系进行探讨，如社会分类理论、相似吸引理论、信息加工理论等，认为团队文化多样性对于团队创新的影响“非此即彼”，鲜有研究将不同的理论视角进行整合。而在本研究中，我们则首次引入了“社会分类—信息加工”这一新的理论视角（van Knippenberg et al., 2004），提出团队文化多样性会同时触发“社会分类”和“信息加工”两种机制，进而对团队创新产生差异化的影响。结合本研究提出的双维度理论框架，我们提出上述两种机制同时存在于团队文化多样性与团队创新的关系中：表层文化多样性，会更易触发“社会分类”机制，因此会抑制团队创新。这是因为，团队成员在语言、国籍等外显性文化特征方面的差异，在团队内更易于观察，因此会为团队成员提供直接的社会线索进行“圈内/外人”的分类。由于个体通常会对与自己具有相似文化特征的“圈内人”产生更高水平的信任和偏好，而对“圈外人”存在距离和疏远感，因此这会影响团队成员间的知识分享和交流，进而影响团队创新；而深层文化多样性，则会更易触发“信息加工”机制，因而会促进团队创新。这是因为，团队工作过程实际上是一个团队层面的信息加工过程。相比于单一文化的工作团队，文化多样性高的团队能够提供更多元化的信息和观点，扩展团队整体的信息来源。并且，团队内成员为更好地理解及说服彼此，自身也会对于工作任务进行更为深入的思考，积极与其他员工进行信息分享甚至是争论，因此也会促进团队整体的信息加工深度，进而促进团队创新。因此我们基于“社会分类—信息加工”的视角，依据本研究提出的双维度理论框架，提出团队表层文化多样性会对团队创新产生负向影响，而深层文化多样性会对团队创新产生正向影响。

依据研究模块二中的理论分析，团队文化多样性会对团队创新同时产生积极和消极两

方面的影响，因此，寻找能够抑制上述负向影响，促进正向影响的情境因素，具有重要的理论和实践意义。纵观已有研究，主要探讨了团队属性、工作特征及领导风格在上述关系中的调节作用（Stahl et al., 2010），相关情境因素的探讨还有待进一步深入。所以，我们在接下来的研究模块三和四中，专注探讨了团队文化多样性与团队创新关系中的调节变量，以拓展整体理论框架的适用条件。基于“社会分类—信息加工”的理论视角，为相对全面的展现可能影响两者间关系的情境因素，我们将分析视角划分为两个层面：内部认知因素和外部社会因素。

在研究模块三中，我们首先从团队内部因素出发，探讨了团队内部的认知水平对于团队文化多样性与团队创新之间关系的影响。具体而言，我们提出了两类可能影响两者间关系的团队认知因素：团队多样化信念与团队调节定向。首先，团队多样化信念是指团队成员在多大程度上相信多样性会为团队功能带来价值的看法。多样化信念高的个体，更认同团队文化多样性的价值，认为其会对团队发展产生积极影响。反之，多样化信念低的个体会对团队文化多样性持消极的态度。已有的部分研究发现，当团队成员认同多样性的价值或者团队中具有支持多样性的氛围时，团队文化多样性会对团队绩效产生更积极的影响（van Knippenberg et al., 2013）。例如，van Knippenberg, Haslam 和 Platow（2007）的研究发现，当团队成员的多样化信念高时，团队多样性与团队身份认同显著正相关，因此个体更愿意在团队工作中付出努力。Homan 等（2007）的研究也发现，在信息多样化的团队中，如果团队成员的多样化信念高，那么他们的团队绩效也会更好。从已有的相关文献中我们可以发现：当团队成员在整体上具有更高的多样化信念时，意味着他们在主观上更认可文化多样性，认为团队多样性会为自身和团队发展带来积极影响，因此会主动投入到团队多样性的建设中去，做出相应的支持性行为。所以，我们提出团队多样化信念在团队文化多样性与团队创新的关系中起调节作用，即当团队成员对于多样化持更积极的观念时，表层文化多样性对团队创新的负向影响会在一定程度上被减弱，而深层文化多样性对团队创新的正向影响会被进一步增强。第二，我们提出团队调节定向会在团队文化多样性与创新行为的关系中起调节作用。调节定向被认为是工作场所中最重要的动机因素之一。具有促进定向的个体，将个体的注意力资源集中在自身成长和获得更大的积极结果上，而具有防御定向的个体，则更关注自身安全感和如何避免负向结果的发生。以往在个体层面的研究发现，具有促进定向的个体，会更乐于参与到灵活性和包容性的思维活动中，因此也更具创造性（Förster & Dannenberg, 2010）。团队层面的相关研究也发现，当团队的多样性思维模式为促进定向时，团队文化多样性对团队绩效的积极影响也会更加显著（van Knippenberg et al., 2013）。因此我们提出，团队整体的调节定向会在团队文化多样性与团队创新的关系中起调节作用。当团队整体为促进定向时，意味着团队成员更追求进步和积极结果，更关注文化多样性带来的积极影响，因此会更主动地面对和整合团队内部的差异化信息，追求团队收益最大化。所以，团队促进定向会削弱表层文化多样性与团队创新之间的消极影响，增强深层文化多样性与团队创新间的积极影响。而当团队

整体为防御定向时，意味着团队成员更关注安全和责任，对文化多样性的消极影响更敏感，因此会为了避免风险和负向结果，在团队文化多样性的建设上做出保守行为。因此我们认为，防御定向会增强表层文化多样性与团队创新间的负向影响，削弱深层文化多样性与团队创新间的正向影响。

最后，在研究模块四中，我们从团队外部的情境因素出发，提出了团队创新反馈和团队磨合时间可能在团队文化多样性与团队创新关系中的调节作用。首先，我们基于以往绩效反馈的研究，提出团队创新反馈的概念，即外部权威人士对于团队工作在创新性方面的评价，包括正向反馈和负向反馈两个维度。已有关于团队反馈的研究发现，团队反馈对于帮助团队发现不足、提升工作绩效具有显著的影响（DeShon, Kozlowski, Schmidt, Milner, & Wiechmann, 2004; Geister, Konradt, & Hertel, 2006; Hinsz, Tindale, & Vollrath, 1997; Schippers, Homan, & van Knippenberg, 2013；Peñarroja, Orengo, Zornoza, Sánchez, & Ripoll, 2015）。Hollenbeck, Ilgen, LePine, Colquitt 和 Hedlund（1998）的研究发现，相比于没有获得团队决策反馈的团队，获得了反馈的团队会在之后取得更好的团队绩效。Konradt, Schippers, Garbers 和 Steenfatt（2015）的研究则提出团队反馈是推进团队信息整合的重要方式之一。团队反馈能够让团队成员意识到目前的工作成效与目标成效之间的差异，激发团队成员做出相应的调整行为（如工作反思、适应或自我纠正），进而提升团队绩效。因此我们也提出，团队创新反馈会在团队文化多样性与团队创新的关系中起调节作用。一方面，团队反馈是影响团队信息整合的重要方式。当团队获得积极的创新评价时，他们会对于文化多样性带来的信息多元化持更积极的评价，因此会在团队多样化建设中更加投入，形成正面强化。另一方面，根据情绪事件理论（affective events theory），当团队获得正向创新反馈时，团队内部也会产生更多的积极情感，团队成员会因此产生更强的归属感和情感承诺，因此会更愿意在团队中做出知识分享等支持性行为，进而促进团队创新。第二，我们提出团队磨合时间，即团队在一起工作的时间总量，也会在团队文化多样性与团队创新的关系中起调节作用。已有研究发现，时间效应对于团队绩效表现也具有一定的影响作用。Harrison, Mohammed, McGrath, Florey 和 Vanderstoep（2003）的研究对比了磨合时间不同的团队在绩效表现方面的差异。结果发现，磨合时间长、成员间彼此熟悉的团队会比磨合时间短的团队具有更好的绩效表现。Balkundi 和 Harrison（2006）的研究也发现，团队磨合时间在团队社会网结构与团队任务绩效的关系中起调节作用。目前也有部分研究探讨了团队磨合时间对于团队文化多样性的影响，结果发现，随着团队磨合时间的增加，团队内的关注点会从表层文化特征转向深层文化特征，团队内的工作流程也会变得更为顺畅（Harrison, 2002; Sacco & Schmitt, 2005; Chatman & Flynn, 2001）。因此我们提出，团队文化多样性对团队创新的影响，也会随着团队磨合时间发生变化。在磨合时间短的多元文化团队中，员工间由于文化差异大可能会出现诸多沟通问题（如语言障碍），因此容易依靠容易获得的线索进行社会分类，区分“圈内/外人”，不利于团队内部的信息整合和合作。但随着磨合时间的增加，团队成员间的人际熟悉度会随之上升，对彼此的认识也会更加深入。

他们会逐渐发现各自身上所具有的独特信息、理念和视角，更了解如何在工作中相互学习以获得更好的工作结果。并且，他们也会逐渐意识到自己基于表层信息做出的社会分类是不全面的，因此会在团队互动过程中不断修正自己的观点和行为，与其他团队成员开展更深层次的信息交流和分享，进而推动团队整体的信息加工水平，促进团队创新。

本文的实践意义有以下三方面：第一，本课题有助于企业更加有效地管理跨文化团队。针对企业在跨文化团队管理中可能存在的困惑，本研究提出了一个团队文化多样性的双维度理论框架，并从表层和深层文化多样性两个维度探讨了其对于团队创新的影响、内部机制及边界条件。所得结论将有利于企业更好地认识理解团队文化多样性以及其对企业创新的影响，促进企业对于跨文化团队的有效管理。第二，本课题有助于企业优化人力资源配置，进而推动企业创新。我们建议企业可以将团队多样化建设定为企业战略目标，适当增加来自不同文化背景的员工。在外籍员工招聘过程中，应增加对其文化价值观念、多样化信念以及内部动机方面的考量，通过深层团队文化多样性来促进企业创新。第三，本课题有助于中国的创新型企业"走出去"和国外的创新型企业"走进来"。我们建议"走出去"的中国企业在国际化过程中，加大对于不同文化背景员工的招聘，并在招聘过程中注重对其深层文化价值观念的考量，这将有利于推动企业创新和国际化进程。此外，本文的研究结论也适用于走进中国市场的外国企业，所得结论将对其在中国进行跨文化招聘和跨文化团队管理方面提供理论指导和借鉴意义。

参考文献

陈晓萍. (2013). *跨文化管理*. 北京: 清华大学出版社.

刘小禹, 刘军. (2012). 团队情绪氛围对团队创新绩效的影响机制. *心理学报*, *44*(4), 546−557.

刘小禹, 刘军. (2013). 公平与领导理论视角的团队创新绩效研究. *科研管理*, *34*(12), 100–109.

姜秀珍, 顾琴轩, 王莉红, 金思宇. (2011). 错误中学习与研发团队创新: 基于人力资本与社会资本视角. *管理世界*, (12), 178–181.

彭伟, 周晗鹭, 符正平. (2013). 团队内部社会网络对团队创新绩效的影响机制——以企业R&D 团队为样本的实证研究. *科研管理*, *34*(12), 136–142.

秦伟平, 赵曙明, 周路路, 张子源. (2015). 企业人力资源管理实践对跨功能团队创造力的跨层影响. *管理学报*, *12*(1), 88–95.

隋杨, 陈云云, 王辉. (2012). 创新氛围、创新效能感与团队创新:团队领导的调节作用. *心理学报*, *44*(2), 237−248.

汤超颖, 艾树, 龚增良. (2011). 积极情绪的社会功能及其对团队创造力的影响:隐性知识共享的中介. *南开管理评论*, *14*(4), 129–137.

徐建中, 朱晓亚. (2016). 员工前摄行为对团队创新绩效的影响——一个跨层次研究. *科学学与科学技术管理*, *37*(11), 104–116.

杨皎平，侯楠，邓雪. (2014). 基于团队认同对学习空间调节作用的成员异质性对团队创新绩效的影响研究. *管理学报*, *11*(7), 1021–1028.

袁庆宏，张华磊，王震，黄勇. (2015). 研发团队跨界活动对团队创新绩效的“双刃剑”效应——团队反思的中介作用和授权领导的调节作用. *南开管理评论*, *19*(3), 13–23.

赵志裕，康萤仪. (2011). *文化社会心理学* (刘爽 译). 北京：中国人民大学出版社.

Balkundi, P., & Harrison, D. A. (2006). Ties, leaders, and time in teams: Strong inference about network structure’s effects on team viability and performance. *Academy of Management Journal*, 49(1), 49–68.

Bell, S. T., Villado, A. J., Lukasik, M. A., Belau, L., & Briggs, A. L. (2011). Getting specific about demographic diversity variable and team performance relationships: A meta-analysis. *Journal of Management*. *37*(3), 709–743.

Belschak, F. D., & Den Hartog, D. N. (2009). Consequences of positive and negative feedback: The impact on emotions and extra-role behaviors. *Applied Psychology*, *58*(2), 274–303.

Billig, M., & Tajfel, H. (1973). Social categorization and similarity in intergroup behaviour. *European Journal of Social Psychology*, *3*(1), 27–52.

Blau, P. M. (1977). *Inequality and heterogeneity: A primitive theory of social structure* (Vol. 7). New York: Free Press.

Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G., & Lee, J. N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS Quarterly*, 87–111.

Carton, A. M., & Cummings, J. N. (2012). A theory of subgroups in work teams. *Academy of Management Review*, *37*(3), 441–470.

Chatman, J. A., & Flynn, F. J. (2001). The influence of demographic heterogeneity on the emergence and consequences of cooperative norms in work teams. *Academy of Management Journal*, *44*(5), 956–974.

Chirumbolo, A., Mannetti, L., Pierro, A., Areni, A., & Kruglanski, A. W. (2005). Motivated closed-mindedness and creativity in small groups. *Small Group Research*, *36*(1), 59–82.

Chua, R. Y. (2013). The costs of ambient cultural disharmony: Indirect intercultural conflicts in social environment undermine creativity. *Academy of Management Journal*, *56*(6), 1545 – 1577.

Chua, R. Y. (2018). Innovating at cultural crossroads how multicultural social networks promote idea flow and creativity. *Journal of Management*, *44*(3), 1119–1146.

Chung, Y., Liao, H., Jackson, S. E., Subramony, M., Colakoglu, S., & Jiang, Y. (2015). Cracking but not Breaking: Joint effects of faultline strength and diversity climate on loyal behavior. *Academy of Management Journal*, *58*(5), 1495–1515.

Cox, T. (1994). *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.

Dahlin, K. B., Weingart, L. R., & Hinds, P. J. (2005). Team diversity and information use. *Academy of Management Journal*, *48*(6), 1107–1123.

DeShon, R. P., Kozlowski, S. W. J., Schmidt, A. M., Milner, K. R., & Wiechmann, D. (2004). A multiple-goal, multilevel model of feedback effects on the regulation of individual and team performance. *Journal of Applied Psychology*, 89, 1035–1056.

DeVellis, R. F. (2016). *Scale development: Theory and applications* (Vol. 26). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Earley, C. P., & Mosakowski, E. (2000). Creating hybrid team cultures: An empirical test of transnational team functioning. *Academy of Management Journal*, *43*(1), 26–49.

Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, *46*(2), 229–273.

Förster, J., & Dannenberg, L. (2010). GLOMO^{sys}: A systems account of global versus local processing. *Psychological Inquiry*, 21, 175–197.

Florack, A., & Hartmann, J. (2007). Regulatory focus and investment decisions in small groups. *Journal of Experimental Social Psychology*, *43*(4), 626–632.

Geister, S., Konradt, U., & Hertel, G. (2006). Effects of process feedback on motivation, satisfaction, and performance in virtual teams. *Small Group Research*, 37, 459–489.

Gertsen, M. C., & Søderberg, A. M. (2011). Intercultural collaboration stories: On narrative inquiry and analysis as tools for research in international business. *Journal of International Business Studies*, *42*(6), 787–804.

Giambatista, R. C., & Bhappu, A. D. (2010). Diversity's harvest: Interactions of diversity sources and communication technology on creative group performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *111*(2), 116–126.

Gilson, L. L., & Shalley, C. E. (2004). A little creativity goes a long way: An examination of teams' engagement in creative processes. *Journal of Management*, *30*(4), 453–470.

Gino, F., Argote, L., Miron-Spektor, E., & Todorova, G. (2010). First, get your feet wet: The effects of learning from direct and indirect experience on team creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *111*(2), 102–115.

Harrison, D. A., Mohammed, S., McGrath, J. E., Florey, A. T., & Vanderstoep, S. W. (2003). Time matters in team performance: Effects of member familiarity, entrainment, and task discontinuity on speed and quality. Personnel Psychology, 56(3), 633–669.

Harrison, L. E. (2002). *Culture matters: How values shape human progress*. NY: Basic books.

Harrison, D. A., Price, K. H., & Bell, M. P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface-and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, *41*(1), 96–107.

Harvey, S. (2013). A different perspective: The multiple effects of deep level diversity on group creativity. *Journal of Experimental Social Psychology*, *49*(5), 822–832.

Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist*, *52*(12), 1280–1300.

Higgins, E. T. (2000). Making a good decision: Value from fit. *American Psychologist*, *55*(11), 1217–1230.

Hinsz, V. B., Tindale, R. S., & Vollrath, D. A. (1997). The emerging conceptualization of groups as information processors. *Psychological Bulletin*, 121, 43–64.

Hoever, I. J., Van Knippenberg, D., van Ginkel, W. P., & Barkema, H. G. (2012). Fostering team creativity: Perspective taking as key to unlocking diversity’s potential. *Journal of Applied Psychology*, *97*(5), 982–996.

Hollenbeck, J. R., Ilgen, D. R., LePine, J. A., Colquitt, J. A., & Hedlund, J. (1998). Extending the multilevel theory of team decision making: Effects of feedback and experience in hierarchical teams. *Academy of Management Journal*, 41(3), 269–282.

Homan, A. C., Van Knippenberg, D., Van Kleef, G. A., & De Dreu, C. K. (2007). Bridging faultlines by valuing diversity: Diversity beliefs, information elaboration, and performance in diverse work groups. *Journal of Applied Psychology*, *92*(5), 1189–1199.

Hülsheger, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2009). Team-level predictors of innovation at work: A comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied Psychology*, *94*(5), 1128–1145.

Jackson, S. E., Joshi, A., & Erhardt, N. L. (2003). Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of Management*, *29*(6), 801–830.

Kearney, E., & Gebert, D. (2009). Managing diversity and enhancing team outcomes: The promise of transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, *94*(1), 77–89.

Kearney, E., Gebert, D., & Voelpel, S. C. (2009). When and how diversity benefits teams: The importance of team members’ need for cognition. *Academy of Management Journal*, *52*(3), 581–598.

Kirkman, B. L., & Shapiro, D. L. (2001). The impact of cultural values on job satisfaction and organizational commitment in self-managing work teams: The mediating role of employee resistance. *Academy of Management Journal*, *44*(3), 557–569.

Konradt, U., Schippers, M. C., Garbers, Y., & Steenfatt, C. (2015). Effects of guided reflexivity and team feedback on team performance improvement: The role of team regulatory processes and

cognitive emergent states. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(5), 777–795.

Leslie, L. M. (2017). A status-based multilevel model of ethnic diversity and work unit performance. *Journal of Management*, *43*(2), 426–454.

Levine, J. M., Higgins, E. T., & Choi, H. S. (2000). Development of strategic norms in groups. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *82*(1), 88–101.

Leung, A. K. Y., & Chiu, C. Y. (2010). Multicultural experience, idea receptiveness, and creativity. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, *41*(5-6), 723–741.

Leung, K., & Wang, J. (2015). Social processes and team creativity in multicultural teams: A socio-technical framework. *Journal of Organizational Behavior*, *36*(7), 1008–1025.

Lipman-Blumen, J., & Leavitt, H. J. (1999). Hot groups "with attitude": A new organizational state of mind. *Organizational Dynamics*, *27*(4), 63–73.

Meyer, B., Shemla, M., & Schermuly, C. C. (2011). Social category salience moderates the effect of diversity faultlines on information elaboration. *Small Group Research*, *42*(3), 257–282.

Nederveen Pieterse, A., van Knippenberg, D., & van Dierendonck, D. (2013). Cultural diversity and team performance: The role of team member goal orientation. *Academy of Management Journal*, *56*(3), 782–804.

Niebuhr, A. (2010). Migration and innovation: Does cultural diversity matter for regional R&D activity? *Papers in Regional Science*, *89*(3), 563–585.

Nouri, R., Erez, M., Rockstuhl, T., Ang, S., Leshem-Calif, L., & Rafaeli, A. (2013). Taking the bite out of culture: The impact of task structure and task type on overcoming impediments to cross-cultural team performance. *Journal of Organizational Behavior*, *34*(6), 739–763.

Ostergaard, C. R., Timmermans, B., & Kristinsson, K. (2011). Does a different view create something new? The effect of employee diversity on innovation. *Research Policy*, *40*(3), 500–509.

Peñarroja, V., Orengo, V., Zornoza, A., Sánchez, J., & Ripoll, P. (2015). How team feedback and team trust influence information processing and learning in virtual teams: A moderated mediation model. *Computers in Human Behavior*, 48, 9–16.

Perry-Smith, J. E., & Shalley, C. E. (2003). The social side of creativity: A static and dynamic social network perspective. *Academy of Management Review, 28*(1), 89–106.

Rietzschel, E. F. (2011). Collective regulatory focus predicts specific aspects of team innovation. *Group Processes & Intergroup Relations*, *14*(3), 337–345.

Sacco, J. M., & Schmitt, N. (2005). A dynamic multilevel model of demographic diversity and misfit effects. *Journal of Applied Psychology*, *90*(2), 203–231.

Sarala, R. M., & Vaara, E. (2010). Cultural differences, convergence, and crossvergence as explanations of knowledge transfer in international acquisitions. *Journal of International Business Studies*, *41*(8), 1365–1390.

Schippers, M., Homan, A. C., & van Knippenberg, D. (2013). To reflect or not to reflect: Prior team performance as a boundary condition of the effects of reflexivity on learning and final team performance. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 6–23.

Shin, S. J., Kim, T. Y., Lee, J. Y., & Bian, L. (2012). Cognitive team diversity and individual team member creativity: A cross-level interaction. *Academy of Management Journal*, *55*(1), 197–212.

Shin, S. J., & Zhou, J. (2007). When is educational specialization heterogeneity related to creativity in research and development teams? Transformational leadership as a moderator. *Journal of Applied Psychology*, *92*(6), 1709–1721.

Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A., & Jonsen, K. (2010). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies*, *41*(4), 690–709.

Tadmor, C. T., Satterstrom, P., Jang, S., & Polzer, J. T. (2012). Beyond individual creativity: The superadditive benefits of multicultural experience for collective creativity in culturally diverse teams. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, *43*(3), 384–392.

Taggar, S. (2002). Individual creativity and group ability to utilize individual creative resources: A multilevel model. *Academy of Management Journal*, *45*(2), 315–330.

Tafjel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. *Psychology of Intergroup Relations*, 7–24.

Tröster, C., Mehra, A., & van Knippenberg, D. (2014). Structuring for team success: The interactive effects of network structure and cultural diversity on team potency and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *124*(2), 245–255.

Tsai, W. C., Chi, N. W., Grandey, A. A., & Fung, S. C. (2012). Positive group affective tone and team creativity: Negative group affective tone and team trust as boundary conditions. *Journal of Organizational Behavior*, *33*(5), 638–656.

Van der Vegt, G. S., & Janssen, O. (2003). Joint impact of interdependence and group diversity on innovation. *Journal of Management*, *29*(5), 729–751.

Van Dick, R., Van Knippenberg, D., Hägele, S., Guillaume, Y. R., & Brodbeck, F. C. (2008). Group diversity and group identification: The moderating role of diversity beliefs. *Human Relations*, *61*(10), 1463–1492.

Van Dijk, D., & Kluger, A. N. (2011). Task type as a moderator of positive/negative feedback effects on motivation and performance: A regulatory focus perspective. *Journal of Organizational Behavior,* 32(8), 1084–1105.

Van Knippenberg D, De Dreu C K W, & Homan A C (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology,* 89(6), 1008–1022.

Van Knippenberg, D., & Haslam, S. A. (2003). Realizing the diversity dividend. *Social identity at work: Developing Theory for Organizational Practice*, 61–77.

Van Knippenberg, D., Haslam, S. A., & Platow, M. J. (2007). Unity through diversity: Value-in-diversity beliefs, work group diversity, and group identification. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 11(3), 207–222.

Van Knippenberg, D., van Ginkel, W. P., & Homan, A. C. (2013). Diversity mindsets and the performance of diverse teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121(2), 183–193.

Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews, 18*, 1–74.

Williams, K. Y., & O'Reilly III, C. A. (1998). A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*, *20*, 77–140.

Winkler, V. A., & Bouncken, R. B. (2011). How does cultural diversity in global innovation teams affect the innovation process? *Engineering Management Journal*, *23*(4), 24–35.

Zhan, S., Bendapudi, N., & Hong, Y. (2015). Re-examining diversity as a double-edged sword for innovation process. *Journal of Organizational Behavior*, *36*(7), 1026–1049.

Zhou, J., & Shalley, C. (2003). Research on employee creativity: A critical review and directions for future research. In *Research in personnel and human resources management* (Vol. 22, pp. 165–217). Oxford, England: Emerald Group Publishing Limited.

The impact of team cultural diversity on team innovation

LI QIAN[1]; GONG SHIYANG[2]; LI CHAOFAN[1]

([1]International Business School, Beijing Foreign Studies University, Beijing 100089, China)

([2]Business School, University of International Business and Economics, Beijing 100029, China)

Abstract: With further economic globalization and fast development of global companies, more firms have teams with diversified cultural backgrounds. Managers expect employees with different cultural backgrounds to contribute their experience, ideas and perspectives to team innovation. Thus, both the academia and the industry are paying great attention on how team

cultural diversity would impact team innovation. In this research, based on the "categorization-elaboration" theory perspective, we further clarify the theoretical framework of team cultural diversity, examine the impact of team cultural diversity on team innovation, its underlying mechanism and the boundary conditions from the teams' internal and external factors respectively. In practice, this study provides companies with guidelines to effectively manage teams with diversified cultures and promote innovation.

Key words: team cultural diversity; team innovation; diversity belief; collective regulatory focus; team innovation feedback